

¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas

Coaching in companies? The management of coaching in contemporary organizations

a Ender José Barrientos- Monsalve, b Luis Jesús Hurtado-Hernández, c Anggy karina Lesmes-Silva,
d Diego Mauricio Duarte-Rey

Ender José Barrientos- Monsalve,(enderjosebamo@ufps.edu.co), Orcid: 0000-0001-6673-0223,
Docente investigador, Universidad Francisco de Paula Santander.

Luis Jesús Hurtado-Hernández,(lj_hurtado@fesc.edu.co),Orcid: 0000-0003-4813-6313,
Docente investigador, Fundación de Estudios Superiores Comfanorte.

Anggy karina Lesmes-Silva,(ak_lesmes@fesc.edu.co), Orcid: 0000-0002-1061-3412
Docente investigadora,Fundación de Estudios Superiores Comfanorte.

Diego Mauricio Duarte-Rey, (dm_duarte@fesc.edu.co), Orcid: 0000-0002-8984-1310
Docente investigador,Fundación de Estudios Superiores Comfanorte.

Recibido: Julio 13 de 2018 Aceptado: Noviembre 3 de 2018.

Forma de citar: E. J. Barrientos-Monsalve, L. J. Hurtado-Hernández, A. K. Lesmes-Silva y D. M. Duarte-Rey, “¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas”, Mundo Fesc, vol. 10, no. s1, pp. 223-236, 2020.

Resumen

El presente estudio tiene como propósito dar la descripción global sobre la gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas. En el entendido que la gerencia del coaching es un proceso empresarial, la cual a través del gerente, líder o directivo, tiene la competencia y la capacidad de poder identificar y desarrollar las habilidades y potenciales del equipo del talento humano a su cargo. Se busca la esencia de la rentabilidad y beneficio empresarial, con la modalidad del coach, un mayor índice de pertenencia con la organización tocando el lado humano de ésta. Este proceso requiere de evaluación de indicadores, que le permitan a la gestión de negocios replantear situaciones en cuyos casos sea necesario optimizar el tiempo y los recursos. Este estudio se desarrolló con el método cualitativo, esencialmente documental bibliográfico. Se concluye que efectivamente el concepto de la Gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas viene a ser el proceso mediante el cual se replantea permanentemente la preparación y capacitación del talento humano, en los escenarios gerenciales, con la presencia del liderazgo, y es el líder o gerente coach, quien debe asumir las estrategias para la innovación y formación de equipos de alto rendimiento, que ser así, elevaría la productividad del trabajo y los volúmenes de producción, respondiendo a las necesidades y expectativas del cliente, aunque existan contingencias, pues cada organización goza de su personalidad muy particular, en especial aquellas empresas u organizaciones que se han mantenido en el tiempo por ejemplo las educativas, socio formativas, industriales, deportivas, ambientales, empresariales, entre otras.

Palabras Claves: gerencia, gerencia del coaching, organizaciones contemporáneas.

Abstract

The purpose of this study is to give the global description about coaching management in contemporary organizations. In the understanding that coaching management is a business process, which through the manager, leader or manager, has the competence and ability to identify and develop the skills and potential of the team of human talent in charge. The essence of profitability and business benefit is sought, with the coach modality, a higher index of membership with the organization touching the human

side of it. This process requires evaluation of indicators, which allow business management to rethink situations in which cases it is necessary to optimize time and resources. This study was developed using the qualitative method, essentially bibliographic documentary based on the methodology of Ruiz J. (2003) and the content analysis techniques of Andréu J. (2000). It is concluded that the concept of Coaching Management in contemporary organizations effectively becomes the process through which the preparation and training of human talent is permanently rethought, in managerial settings, with the presence of leadership, and is the leader or coach manager, who must assume the strategies for innovation and training of high performance teams, that being so, would increase the productivity of work and production volumes, responding to the needs and expectations of the client, even if there are contingencies, as each organization It enjoys its very particular personality, especially those companies or organizations that have been maintained over time, for example educational, socio-educational, industrial, sports, environmental, business, among others.

Keywords: management, coaching management, contemporary organizations.

Autor por correspondencia:

*Correo electrónico: enderjosebamo@ufps.edu.co

1. Introducción

La presente investigación se basó en la revisión de los contextos contemporáneos sobre la gerencia del coaching, en donde se analizaron diversas posturas teóricas acerca de la gerencia, coaching, organizaciones contemporáneas y diversas concepciones, así mismo se profundizó por medio de los antecedentes que dieron aportes a la dirección de la revisión dada, es por ello que se plantearon como objetivo general: Describir la perspectiva de la gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas, y como objetivos específicos: 1) Establecer las diferentes concepciones de la gerencia en el contexto de las organizaciones contemporáneas, 2) Definir el carácter del coaching en las organizaciones contemporáneas y 3) Precisar el enfoque funcional de las organizaciones contemporáneas desde la gerencia del coaching. Ante esto se formula una interrogante de la investigación la cual se responde en la misma: ¿Cuál debe ser la perspectiva de la gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas?.

Ante esto en las organizaciones contemporáneas en el mundo tienen su pilar esencial en el factor humano, una fuerza laboral capaz de crear, facilitar y aplicar conocimiento, es su principal actor en la innovación y creación en manos del

gerente, líder o directivo. Desde la gerencia del coaching se considera un punto concluyente en el desenvolvimiento organizacional del futuro, el incluir la participación del desarrollo competitivo y estratégico [1]. Pues, la gerencia del coaching ofrece capacidad de atracción, desarrollo y retención hacia grupos diversificados y especializados en múltiples y mejores talentos profesionales para un mercado de organizaciones contemporáneas.

En relación con las actividades que realiza la gerencia ante una organización contemporánea, ésta, pueda atender siempre el capital humano como primer enfoque, y aunado al coaching, permitirá mejorar de forma permanente y tener la intención de lograr mejores resultados de valor en base al talento, sus habilidades personales y profesionales, a la actitud y a la contribución que harán desde la organización. Pero, hay que destacar la gerencia del coaching, ésta facilitará la adaptabilidad a nuevos equipos de trabajo y a nuevos cambios, con una gran capacidad para aprender en forma eficaz. Todo ello conlleva a que una organización contemporánea cuente con talento humano capacitado y preparado para el constante desarrollo y competente a enfrentar el cambio sin resistencia.

Las esenciales funciones de una organización

siempre presentan problemas en el día a día, situación de estar acostumbrados a escuchar desde los gerentes, líderes y directivos. Al caso remitido se quiere plasmar una perspectiva enfocada al entorno de las organizaciones contemporáneas, en especial a la gerencia del coaching. Entendiendo en este Siglo XXI, que las organizaciones contemporáneas, han desarrollado una cantidad de situaciones en la optimización tanto del talento humano, como obtener éxito y los mejores resultados económicos. Por consiguiente, una tarea de vital relevancia es la gerencia del coaching, en ella recae la responsabilidad del éxito o fracaso de una organización, la cual implica conocer en su conjunto, dominar técnicas, metodologías y conceptos para así desarrollar planes y avances de metas adecuadamente determinadas. Así la gerencia está referida a las organizaciones, en ella se formalizan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar el talento humano, físicos y financieros [2]. Esto se cumple a razón de obtener objetivos, relacionados con los beneficios económicos. Cuando una gerencia empresarial es vista como un proceso, la planificación es la primera función a ejecutar; la cual se presenta como una estrategia consolidada en el desarrollo de necesidades e intereses, diagnosticada en beneficio y fortalecimiento de la organización. Luego, este proceso genera que los grupos de trabajo se organicen y deleguen las responsabilidades a cada integrante, pues, fijan las orientaciones bajo la visión clara para darle confianza y autoridad, y se lleve a cabo los objetivos establecidos en consideración a una delegación eficaz en el mantenimiento constante de la comunicación con todos los miembros.

Finalmente, el desempeño del talento humano en una organización, es una herramienta clave en un sistema empresarial, cuyas ventajas parten de la motivación, y de las habilidades de los gerentes, líderes y directivos. Cuando en este proceso no participa la estrategia de la Alianza, las organizaciones pasan a requerir de un talento humano capacitado que se pueda mantener en el desempeño, a través de los principios de la confianza, sinceridad, responsabilidad y concienciación [3].

Se infiere, que las organizaciones contemporáneas deben en su quehacer diario, presentar como pilares sustentables los aspectos claves motivacionales siguientes: un talento humano capacitado, una gerencia del coaching para abordar la capacitación, un proceso de alianza para mantener la estabilidad social, y una organización propiamente dicha fundada en principios motivacionales. Ante lo mencionado, con esto se infiere la formulación y sistematización a este enfoque planteado.

La pertinencia de la gerencia del coaching permite una visión del cómo se establecen las organizaciones contemporáneas del Siglo XXI. El coaching gerencial como proceso, es un ente orientador que compromete a quienes colaboran para alcanzar sus objetivos y medidas de mejoramiento en la gestión organizacional, siendo éste inequívoco cuando el coaching organizacional participa a través del desarrollo pragmático, formal y estructural en lo productivo [4]. Ante ello, se evidencia la gerencia del coaching como la relación con sus concepciones, prácticas, y posibilidades de orientación, es un saber científico facilitador de las organizaciones contemporáneas para una gestión productiva capaz de desarrollar beneficios y resultados positivos desde el enfoque del coaching gerencial.

En el aspecto metodológico, la investigación permitirá la actualización de conceptualizaciones, la cual epistemológicamente logrará el artículo de reflexión propuesto en la incorporación de acciones, posibiliten un quehacer acorde con la realidad en el contexto de la gerencia del coaching de las organizaciones contemporáneas. Igual forma, esta investigación, constituye un referente previo para otras investigaciones que muestren interés en el desarrollo de otros avances en este artículo reflexivo en el tema de la gerencia del coaching. La investigación procuró acercamiento con la realidad de la gerencia del coaching, para lo cual es base en la solución de problemas, asumiendo posturas de vías alternas, diferentes a las tradicionales y superen las debilidades manifiestas, es decir, alternativas que rompan los enlaces de lo convencional de las organizaciones

del Siglo XXI.

Gerencia, gerente, gestión, directivo y rol gerencial

La Gerencia en la actualidad busca oportunidades en cuyo seno desarrolla la coordinación de capacidades y la aplicación racional de recursos de una organización. Vincula sus nexos a subsistemas organizacionales, bajo el criterio de áreas funcionales tales como finanzas, talento humano, mercadeo y operaciones. En su contexto, despliega las acciones de coordinación por medio de múltiples participantes, cada uno de los cuales aportan en sus diversas formas a la organización, y espera recibir a cambio diferentes tipos de incentivos [5]. Este autor ha desmembrado el concepto de gerencia de los términos de elementos siguiente: Gerente, Gestión, Directivo, y Rol gerencial, sus conceptualizaciones fueron moldeados en forma individual se describirán en la tabla siguiente:

TABLA I
ELEMENTOS DE LA GERENCIA SEGÚN SANABRIA (OB.CIT)

Gerente	Su principal rol es tener competencia en el coaching, pues consiste en dirigir, instruir y hacer acompañamiento a su personal; con el fin de alcanzar metas establecidas o diagnosticadas, es aquí donde le permite crear estrategias innovadoras y de calidad para el avance de la institución
Gestión	Se conceptualiza como un proceso, pues se hace necesario que en su interrelación funcional tome las condiciones económicas, políticas, culturales, geográficas, históricas y sociales, para realizar con certeza los aspectos de determinación, administración, ejecución, servicios, consultiva y operativa
Directivo	Ente que lleva a cabo acciones y toma decisiones, es quien en sus directrices es el ejecutivo de la organización
Rol gerencial	Se expresa como un proceso de saber hacer y demostrar aptitudes, quien ejecuta el rol, éste hace que su desempeño y funciones resulten efectivos.

Gerencia del coaching

La gerencia del coaching, se estipula a partir de la concepción siguiente: “El coaching es un proceso que valora el bienestar y la autorrealización. Posee una doble vía de ser y hacer” [6]. Cuando el coaching trata del ser, está referido al ser mismo, es la calidad de vida que se lleva cada quien; además representa el crecimiento como seres humanos. Pero, se involucra la gerencia como proceso de desarrollo de actividades de coordinación al tratarse del hacer, y va dirigido al proceso de promover el rendimiento desde cualquier ámbito, persistentemente y ajustado al estilo de liderazgo buscando el éxito y los mejores resultados; es el bienestar global corporativo y esencial del desarrollo del talento humano de la organización.

Toda organización debe contar con un nivel gerencial donde los líderes y estrategas, hagan consecución a los objetivos gerenciales. Para lo cual, es un requisito la formación de líderes, éstos deben comprender y enfocarse en trabajar en equipo, una alta motivación, altos índices de responsabilidad, ellos les permitirá dar soluciones a conflictos. Por eso, se dice que los líderes se deben conocer a sí mismo y conocer a los demás, para el mejor manejo de situaciones complejas, la promoción del desarrollo de los integrantes de la organización; bajo la confianza de asumir retos comunicacionales, supervisión efectiva, capacidad de comprensión y adaptación a cambios, entendimiento a situaciones variadas.

Organizaciones contemporáneas

Cuando se tratan de organizaciones contemporáneas, se habla de aquellas que en la modernidad rompen paradigmas y enfocan su propósito en alcanzar el más alto desempeño en el logro de los objetivos, siempre fundadas en el comportamiento espontáneo de cada individuo, y que se han mantenido en el tiempo. Las organizaciones contemporáneas examinan la diversidad natural de personalidades de autoconciencia, cohesión grupal y la capacidad de liderazgo, en la optimización del comportamiento y beneficio sostenido [3]. Al respecto una organización contemporánea presenta una transformación en el rendimiento grupal, a través del liderazgo, la cual se procura en las herramientas de formación del mejor servicio, su planificación y rendimiento de comunicacional. En la actualidad estas organizaciones hacen énfasis en valorar el talento humano, pieza fundamental en la operatividad de cualquier organización, pues, se evidencia el deber de los líderes, quienes deben estimular el buen rendimiento requerido por los grupos laborales.

En ese orden de ideas, la teoría de las contingencias es una corriente importante de las organizaciones contemporáneas, plantea que las organizaciones no son iguales, enfrentan contingencias y requieren diferentes formas de dirección. La teoría establece que de la organización surge una categorización denominada rígida y jerarquizada por una parte

y por la otra flexible, poco jerarquizada y con sistemas de información muy potentes [3]. Ellas buscan desencadenar dichas esferas al tratar de mantener un equilibrio entre la producción del trabajo y el trato humano a los trabajadores. Siendo su propósito elevar la productividad del trabajo y los volúmenes de producción respondiendo a las necesidades y expectativas del cliente. Dichas necesidades son la de producir constantemente nuevos productos y servicios, si bien no son novedosos, pueden influir en los mercados internacionales proveyendo nuevos contextos dentro de la cultura política, económica y sociales en la toma de decisiones.

En su contenido expreso que una de las situaciones internacionales en la cual se encuentra la gerencia del coaching, son las organizaciones contemporáneas, pues, se pueden expresar con la preocupación actual de éstas, la cual el estudio seguido por GEA fue enfocado en cuanto a quien no tenga el talento adecuado no podrá tener éxito, en especial en el área del liderazgo. Una organización contemporánea, su liderazgo es la regla establecida como un principal problema, en cuyo seno afecta desde las organizaciones bien fortalecidas, debilitándolas por no ser bien llevadas, incluso hasta el futuro, a razón de los sistemas de planificación y programas generales en el no desarrollo del liderazgo propiamente dicho. [7].

En ese sentido, mencionadas inquietudes activaron el coaching, como proceso ejecutivo que facilita un entrenador cognitivo, motivador de los empleados individuales, procurando oportunidades personalizadas en el desarrollo de los líderes, tanto actual como los candidatos a serlo. Pero esto no queda aquí, se hace esencial una buena comprensión del coaching. Se infiere esta posición, en virtud, a que cuya esencia también existen debilidades, pero, el coaching será el proceso de expansión presente y futura, su importancia radica en la praxis del desarrollo del liderazgo, será clave para el desarrollo del talento humano en el futuro, bien aprovechado por las organizaciones contemporáneas, la cual hará una

importante competencia entre ellas.

Se presenta otro antecedente, en su contexto dicho estudio se trató del coaching gerencial dentro del desarrollo global, pues representó la investigación de una de las estrategias usadas por las organizaciones contemporáneas como un estilo de liderazgo. Esta actividad se cumple por ser parte de los procesos de aprendizaje, tanto individual, grupal y organizacional, orientado al cambio y al progreso del talento humano de la organización. El buen gerente de una organización se enfoca en el talento humano y sin olvidarse de los resultados del proceso, pero considerando que el liderazgo fortalece a las organizaciones a través de los principios orientadores del coaching gerencial. [8].

Asimismo, se estableció que el proceso de orientación del talento humano desde el coaching gerencial, incumbe factores externos e internos de la organización en virtud al desempeño que ejecuten. Los gerentes a través de un proceso de coaching mejoraran su desempeño en el rol gerencial, su rol de líderes, pero alcanzando mejores resultados financieros y satisfacción del talento humano en la eficiencia del proceso laboral.

Como resultado de la investigación se determinó que las organizaciones contemporáneas, su éxito va dirigido a los negocios en función a los programas del coaching gerencial, en virtud a que los gerentes son responsables del apoyo, desarrollo y forma de capacitación, pero haciendo uso del estilo de liderazgo. Por eso, el paradigma orientador del coaching gerencial permite romper no solo con los resultados organizacionales, sino también con los valores de la salud de los líderes, desde el trabajo gerencial, con plena esencia de la responsabilidad grupal y el logro de resultados.

De la misma manera en Nueva Zelanda las organizaciones contemporáneas de la educación, permiten desde la gerencia del coaching estimar una serie de aspectos de gran valor filosófico, reflexivo, colaborativo y participativo. Mencionó en su investigación “el desarrollo de la práctica

de coaching y el sentido de identidad de tres líderes intermedios en una escuela primaria son responsables del aprendizaje profesional líder”. Se puede apreciar que el coaching gerencial procesa la responsabilidad significativa de liderar el aprendizaje profesional docente, no solo son de los líderes principales, también es parte de los líderes intermedios desde la transferencia de la gestión a las organizaciones contemporáneas educativas. Las organizaciones contemporáneas de la educación, visualiza el liderazgo como aquel que es implementado desde un aprendizaje, se contrae en las responsabilidades de los líderes dentro del coaching gerencial; optimiza la práctica de habilidades de entrenamiento en una situación auténtica y examina el impacto. A ello, incluso incluye estimulación reflexiva como guía sistemática de la práctica del coaching para la acción y el cambio. [9].

Así también en Colombia se presentó un estudio donde la Gerencia, un concepto clave como parte de la investigación para la organización Coomeva Cooperativa, se pudo constatar una serie de factores que influyeron en el contexto organizacional desde el modelo gerencial, a cuyos efectos determinaron los siguientes aspectos: Los integrantes de la fuerza comercial no tienen o no cuentan con el acompañamiento comercial para su gestión comercial; la comunicación con sus superiores es buena; existe una conformidad con la planeación de los equipos comerciales; sus ideas y propuestas no son escuchadas; el talento humano no es capacitado por parte de la alta gerencia para el cumplimiento de las metas; las herramientas propuestas por la empresa si aportan al cumplimiento de las metas; consideran que el seguimiento se le hace a cada integrante de la fuerza comercial dependiendo del cargo desempeñado. Todo ello conlleva a los fines de optimizar las labores que en la existencia de la gerencia del coaching en organizaciones contemporáneas, y dar fiel cumplimiento a los objetivos propuestos en este tipo de empresas. [10].

Además otro estudio en la modalidad de ensayo desarrollado enfatizó que en el Siglo XXI

el coaching ha sido un pilar esencial en las organizaciones contemporáneas, precisó el pensamiento propio de sus integrantes con enfoque a la responsabilidad como principio básico del Coaching. Es una manera de buscar el liderazgo en la movilización hacia el éxito de equipos ganadores, así lo expresan y así lo desean en lo empresarial. Ha dicho la autora que la importancia del Coaching desde lo contemporáneo, transforma las empresas bajo la estratégica de producción de resultados, considerando en su esencia los sujetos que hacen parte de ella. [11].

En consecuencia, existe un factor determinante en ello, es la práctica de la retroalimentación en el entrenamiento, la realizan cuando existe un bajo rendimiento laboral, y cuando el empleado requiere corregir alguna destreza dentro de su actividad laboral. Se deduce que el Coaching como estrategia es importante, pues su aplicación por las organizaciones contemporáneas, y decretadas del siglo XXI, sus colaboradores y los gerentes, tienen una principal función, el de desplegar sus relaciones hacia un resultado prospero en el desempeño continuo y mejorado para todos los integrantes, tanto en el acompañamiento, como en el entrenamiento y capacitación. Dichos resultados están dirigidos en los contextos de finanzas y beneficios económicos, pero aún más, dirigidos al talento humano; aquí radica la importancia del coaching en la actualidad de las organizaciones dentro del enfoque político, social, económico, financiero y humanitario.

2. Materiales y métodos

El método aplicado a esta investigación es de corte positivista, con enfoque cualitativo, en virtud, a que la esencia del propósito a seguir está en función a la descripción de la perspectiva de la gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas. A los efectos de iniciar el trabajo cualitativo es necesario entender el tema a construir, situación específica o fenómeno que gire en torno a la luz del interés del investigador, y referir los elementos claves iniciales de interpretación, en virtud, al presupuesto del caso, situación, sujeto, objeto

de estudio, la cual es un único de resultados con “infinitas combinaciones posibles”, siendo universal y preciso [12].

El tipo de investigación será en la modalidad descriptiva, la cual busca desarrollar la representación de la gerencia del coaching, como objeto de estudio, a partir del enfoque funcional de las organizaciones contemporáneas. Tendrá un diseño documental, pues se funda en el análisis de consultas de documentos con diferentes estilos, y enfoque coexistirá en lo hermenéutico, pues a los documentos [12], se les puede entrevistar bajo el esquema de interrogantes implícitas, es decir, se va observando y detallando con la misma intensidad y emoción como si fuese una variable fáctica, considerando en el trayecto de la lectura como si fuese una mezcla por analogía de entrevista y observación, pudiendo desarrollarla como cualquier otro evento presencial.

La aproximación para abordar cualitativamente las técnicas utilizadas en el análisis de textos y documentos, incumbe tratar en esta investigación, pues se refiere al análisis de contenido cualitativo, cuyo interés o propósito se dirige al desarrollo complementario y paralelo en otros análisis de contenido de corte cuantitativa, y con distintos objetivos [12]. También se señala que el análisis de contenido aborda una gama amplísima de conceptos, técnica y contenido preciso a delimitar; es decir, se trata de cotejar conceptos en un contenido y su sentido dentro de un texto, y de allí se formulan inferencias equiparando de manera ordenada y objetiva características específicas dentro de un texto, pero relacionando elementos subjetivos e interpretativos del análisis inferencial.

Se establece como unidad de análisis la documentación referida a tres variables o constructos referenciados en esta investigación y se tratan de la gerencia, la gerencia coaching y organizaciones contemporáneas. Por otro lado el análisis de contenido en la investigación cualitativa trata del conjunto de técnicas sistemáticas interpretativas del sentido oculto de los textos [13]. Esto significa que las ideas a desarrollar

comprenden desde la perspectiva interpretativa de los textos; en cuyo caso se debe profundizar más allá del contenido manifiesto, incluyendo desde luego el contexto y el contenido latente desde donde se expresan los mensajes. Asimismo agrega [13], el análisis de textos y sus contenidos permiten ventajas en la investigación cualitativa, por ser el análisis un modelo comunicativo, la consecución de reglas y procedimientos; la creación de categorías centrales de análisis; y la generación de constantes criterios de validez, dentro del contexto hermenéutico.

La muestra documental, a los efectos de la investigación se trata de todos los documentos accedidos en tres variables tomadas, entre ellas la gerencia, gerencia del coaching y organizaciones contemporáneas, cuyas características, son elementos significativos para quienes estudien el tema de la perspectiva de la gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas. A tal fin, la muestra documental en términos metodológicos, es la unidad de análisis que se objetualiza como documento [14] son tres acepciones centrales: un testimonio escrito; un escrito; un tipo de instrucción o enseñanza de alguna materia en particular. A nuestro efecto los documentos son los aportes publicados en revistas varias; trabajos de investigación, libros publicados y documentos web relacionados sobre los constructos señalados anteriormente.

Las técnicas de recolección de datos para esta investigación vienen dadas por el procedimiento de la técnica de selección de documentación. En donde el investigador antes de la recolección prepara sistemáticamente las obras sobre lo que quiere que desarrolle los temas emergentes que precisa explorar.

El procedimiento a seguir para el análisis de la muestra documental y con el objeto de cumplir empíricamente con esta propuesta teórica metodológica, se realizó un procedimiento que permitió identificar una centralidad de contenidos, toda vez aplicada a la reducción de categorías conceptuales, estas nos entregan temáticas

centrales bajo la trayectoria de producción académica, es decir, vamos interpretando lo que se está leyendo y tomando en consideración a la observación de las palabras significativas; a los fines de generar y construir nuestra propia síntesis de resultados, siempre enlazando las ideas de autores para inferir sobre sus contenidos e ir dando una visión de lo plantado en los objetivos específicos como deducciones dentro del contexto de la gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas.

Finalmente, el investigador debe mantener la atención suficiente como para observar las palabras activas en función a los temas que son de interés para el estudio, enlazando la construcción de palabras durante el transcurso de la lectura. Así pues el investigador puede ir hilando consecutivamente palabras e interpretando lo dicho por los demás autores, a fin de consolidar un texto que le permite generar ideas y construir nuevos párrafos.

Desarrollo de las dimensiones según la postura de autores desde la hermenéutica, concepciones gerenciales

La gerencia en lo contemporáneo

La gerencia en lo contemporáneo por [15] la define como un desarrollo de habilidades individuales y competencias organizacionales, toda vez que se han convertido en uno de los grandes desafíos enfrentados en empresas modernas y responsables.

La gerencia desde la óptica ejecutiva contemporánea, ha dirigido un punto de atención, y es visualizar como hace dos décadas, fue una práctica frecuente que las organizaciones contemporáneas realizaran retención de los servicios de un entrenador ejecutivo por ejemplo. Este evento los realizaba solo para congregarse habitualmente en privado con la alta gerencia, su objetivo era abordar y ocuparse en los problemas de aprendizaje y desarrollo de estos líderes [16].

Cuando referimos la gerencia enfocada hacia el coaching en organizaciones contemporáneas, se

halla la educativa como ejemplo para este caso, pues, éste se identifica a modo de proceso, mediante el cual, los docentes acompañan a los estudiantes de manera continua; a los fines de desarrollar sus propias competencias y formación [17].

La gerencia contemporánea y sus elementos

La gerencia desde el enfoque del coaching, presenta una serie de elementos entre ellos los obstáculos externos e internos que se presentan en una organización, vienen a ser el objetivo del coaching, este proceso se desarrolla con el fin de alcanzar una meta, ser autor y el creador al mismo tiempo de la realidad. Durante el proceso de la gerencia, el objetivo del coaching es lograr no ser víctima de las circunstancias y convertirse en el creador de su propia realidad o evento fáctico [18]. La autora deja entrever que para ello se debe contar con un Coach íntegro, acompañado de una capacitado y preparación idónea, inspirado en el cliente, pues es quien deberá estar ávido de trabajar bajo una disciplina en el desarrollo del proceso gerencial, bajo una comunicación viable con objetivos e indicadores claros, un alto grado de confianza y confidencialidad, eso le permitirá la intervención del director y de la alta Gerencia para conseguir sus objetivos.

La gerencia como ente principal de una organización en su proceso, permite en su integridad que la estrategia por excelencia sea el mejoramiento y capacitación del talento humano, que este participe en el denominado Coaching, visto que como metodología ha permitido ser considerado una de las estrategias más significativas del Siglo XXI, pues, desde la herramienta gerencial de grandes transnacionales y empresas muy exitosas, han dirigido la mirada hacia ella. En atención a las perspectivas influenciadas por la metodología del coaching, esta ha sido porque confían en el buen uso y manejo en el logro que aspira obtener un gerente o líder empresarial, dicho cambio es trascendental, en su personalidad, y su impacto por efecto en las personas se ciñe por ser parte de la responsabilidad en la organización.

El gerente y líder desde la óptica contemporánea

El liderazgo es una cualidad de personalidad y capacidad, algunas veces se vuelve una vocación. Sin embargo, un líder posee competencias, habilidades para desenvolverse de forma ágil y versátil y una capacidad de innovación. Este personaje transmite un carácter moral, una actitud de emprendimiento y de servicio, en especial una actitud comunicacional. Entre sus funciones esenciales debe desarrollar acciones con eficacia, eficiencia, y calidad, generando confianza y automotivación al equipo de trabajo de la organización.

Todo gerente en la modernidad, posee cualidades de un líder para gestionar sus proyectos organizacionales contemporáneos; pues, debe fortalecer la comprensión de aprendizaje por medio del Coaching. Su aprendizaje desde el entorno cultural, social, internacional, político y físico, debe ser parte de una gerencia en la orientación del equipo organizacional [19].

El líder gerencial desde la óptica contemporánea, hace del coaching, facilite el proceso de pensamiento y el ejercicio de la reflexión, comprende procesos y relaciones para generar respuestas a partir de los conocimientos y la experiencia, centrando su atención en el potencial individual y la optimización del desempeño laboral [19]. Este proceso del coaching permite desde luego, apoyar el desarrollo de conocimientos y habilidades del talento humano, en especial en el desempeño individual laboral del gerente o líder, quien tiene la responsabilidad de generar innovaciones en la cultura organizacional.

Carácter del coaching en las organizaciones contemporáneas

- El coaching gerencial. El Coaching Gerencial se usará como método a través del líder contemporáneo, éste debe ocuparse de los enfoques humanistas, en la sensibilización de los gerentes en todos los niveles organizacionales, es una competencia que deben poseer los profesionales en cargos de la organización, les

permitirá desarrollar en su equipo de trabajo cada una de sus potencialidades, debiendo instruirse en pro del conocimiento, la praxis y la metodología [20]. Pero el autor ha dicho que el Coaching Gerencial surge por necesidad organizacional a nivel mundial, al describir al líder contemporáneo, éste debe satisfacer los requerimientos intrínsecos de una empresa. Pues un líder coach debe escuchar activamente, aplicar de forma efectiva su estrategia y ser asertivo en sus acciones. En relación con las implicaciones, el contexto de la praxis del coaching está siendo aplicado hoy día en dimensiones de importancia, por el poder que las caracterizan a cada una las claves para la praxis del coaching, enfocadas en la vida personal, el trabajo de líderes organizacionales, la vida de equipos y la actividad organizacional [21]. Se distinguen por el aporte que conducen a cada una de ellas en la incidencia del talento humano, así: coaching (life; ejecutivo; equipos; organizacional) respectivamente.

- El coaching organizacional. Se ha observado como el coaching organizacional en la actualidad es una práctica para orientar a líderes, con la finalidad de optimizar resultados eficaces y asertivos. Se destaca la necesidad de tomar las iniciativas estratégicas que resuelvan la problemática en la preparación del talento humano en función a una organización bajo el movimiento de alineación grupal dentro del contexto de la praxis del coaching. Se hace evidente que toda organización contemporánea para desarrollar cualquier actividad, en especial el coaching gerencial, la comunicación es la asignatura pendiente del ser humano, nos preguntamos lo siguiente ¿Por qué nos cuesta tanto comunicarnos? [22]. Respondemos lo siguiente, la falta de comunicación sólo genera ruidos y malos entendidos entre los comunes; luego la organización emprende compromisos mayores, tanto a nivel personal como organizacional. Por supuesto, lo contrario y viable sería una buena comunicación, en cuya actitud generará entre el talento humano, un fundamental éxito organizacional, pues éste mientras mejor comunicación tenga entre los diferentes niveles, las interrelaciones fluirán y habrá un clima organizacional ideal.

Etapas del coaching organizacional contemporáneo

El gerente cuando decide convertirse en coach, su preparación se inclina hacia las competencias técnicas y gerenciales, se le habiliten como business coach, es decir aquel proceso de acompañamiento profesional, su objetivo es localizar soluciones a los aspectos más importantes del negocio [6]. Ahora bien, esto se hace a través de la toma de conciencia y el aprendizaje en un contexto de liderazgo transformador de grupos humanos. Por supuesto que el gerente debe aprender a ejercer influencia idealizada, crear e inspirar motivación, estimulación intelectual y prestar atención específica, haciéndola desde el aumento de sus competencias cognitivas, emocionales y corporales, es decir, buscar un óptimo desempeño individual, grupal y organizacional. Pues, estos aspectos originan una serie de etapas que el coaching organizacional desde lo contemporáneo habilitan su funcionamiento.

En la gerencia del coaching organizacional contemporáneo se presentan tres etapas, entre ellas las siguientes: (a) el gerente fundamenta su esencia en la ayuda de un coach, plantea el problema, y analiza las diferentes variables; con la finalidad de hallar el punto de partida, además busca una solución al problema. (b) la gerencia cuestiona los paradigmas de quienes reciben los conocimientos del experto en coaching (coachee), pues, desde la óptica contemporánea, la gerencia tiene la intención de crear una actitud más reflexiva en ayudar a la localización de nuevas formas de proceder, por supuesto exigiendo romper paradigmas que no permitan su desarrollo integral, siguiendo modelos nuevos que accedan su desempeño en la organización. (c) la gerencia procura dar el primer paso del coachee, y una respuesta innovadora a la problemática presentada [6].

Finalmente, se fundamentan en lo que desde la filosofía es denominado Coach Ontológico, su origen radica en las teorías de Heidegger Martín, desarrollada por Erhard Werner y seguida por Flores Fernando y Echeverría Rafael. Se infiere el contexto de las etapas de la gerencia del coaching

organizacional, puesto que para el gerente contemporáneo esto significa que el coach es la persona, quien suministra una orientación efectiva transformadora y seguramente la resistencia al cambio [6].

Enfoque funcional de las organizaciones contemporáneas desde la gerencia del coaching

Organizaciones Contemporáneas Laborales

Una organización contemporánea siempre funcionará, a través del líder, aunque esté involucrado en el personal, además de ser un orientador y contribuidor al desarrollo de competencias laborales. Se complementará según el esfuerzo con la gestión de sus procesos operativos, permitiéndoles alcanzar niveles adecuados de administración y productividad en sus fases laborales [23]. Se infiere que el líder debe transformar las actividades laborales, éstas le permitirá gestionar el personal por competencias, en la orientación de esfuerzos, bajo la praxis del coaching.

Una organización contemporánea debe tener como misión el saber gestionar, a través de competencias adecuadas dentro del trabajo, generando acciones al identifica talentos y capacidades de sus integrantes para un mejor nivel de competitividad y satisfacción de necesidades organizacionales. Las competencias son comportamientos observables en la realidad del trabajo, manifestadas en diferentes niveles del enfoque cognitivo, generando mejores habilidades cognitivas y actitudes. Ello permite desempeñar actividades diarias de forma eficiente, pudiendo lograr los objetivos organizacionales.

De la misma manera, una organización contemporánea mejorará su desempeño y su productividad en la fase laboral, a través del coaching, la cual es una modalidad de pretensión en el enfoque de esfuerzos del grupo, conllevando a expectativas de desarrollo a través de sus protagonistas. Las acciones del coaching organizacional están relacionadas en un sistema que comprenden elementos culturales,

conductuales, actitudinales, dogmáticas de todos los que integran la organización.

Organizaciones contemporáneas de la industria

Dentro del contexto de nuestro país, una organizacional contemporánea, son las industrias de la Ciudad de Cartagena de Indias, en cuyo seno aplican la responsabilidad social y estratégica, estas están representadas por el coaching gerencial, en función a ser una estrategia organizacional de concepción viable, pues, implica la comprensión de la responsabilidad social como parte de la innovación de negociar [24]. Una práctica que aporta un elemento diferenciador a quienes la implementan, es el brindar una ventaja competitiva fundamentalmente en mercados internacionales, a partir de la creación de valor.

Existe la tendencia de las grandes industrias de comprender la nueva realidad de los mercados y responder a nuevas exigencias, incorporando en su estrategia corporativa la responsabilidad social, a partir de las prácticas generadoras de valores y principios convertidos en ventajas competitivas.

Organizaciones contemporáneas del deporte

Una de las organizaciones contemporáneas desde la funcionalidad es la del coaching en el deporte, pues en el nacio el termino coach. En virtud a ello, el coaching permite desde su estructura, un gran potencial en las variadas formas de aplicación. Es una herramienta innovadora de intervención, pues cada individuo desarrolla una cantidad indeterminada de actividades, siempre enfocadas hacia otro para su capacitación y entrenamiento [25]. En este caso, debe existir un conocimiento claro sobre temas a tratar en actividades programadas para optimizar una socialización viable entre sus miembros, además, se generaliza un andamiaje de actos que conforman una herramienta para cambios actitudinales y generadora de impactos de aprendizaje. Esto se desarrolla en las organizaciones contemporáneas, tales como las del Deporte. Estas organizaciones más allá de la responsabilidad a nivel social de

interacción, son instituciones contemporáneas, que enfilan sus actitudes hacia el coaching gerencial, o lo que se denomina la gerencia del coaching, ambos términos son semejantes, pues conllevan a una acción de capacitación o adiestramiento permanente entre los líderes de sus organizaciones.

Organizaciones Contemporáneas en lo Educativo y Socioformativo

Cuando se tratan de organizaciones contemporáneas en la educación, el coaching constituye un verdadero sistema selecto y legítimo de la formación. El coaching educativo es considerado una mediación pedagógica, en donde tutor o docente, quien cumple funciones de coach, es el facilitador pedagógico que busca que los estudiantes logren sus metas y desarrollen su propio potencial, permitiéndoles la ejecución de acciones para incrementar sus las competencias y habilidades [17].

Los docentes que integran las organizaciones contemporáneas de la educación, se ven en la actualidad llamados a integrar la socioformación como enfoque educativo; a los fines de contribuir con el proceso de formación docente, mediante acciones estratégicas, procesos didácticos y la generación de proyectos [26].

Avanzando en el razonamiento, el coaching educativo y el coaching socioformativo, ambos trascienden los procesos formativos de las organizaciones contemporáneas. El primero contribuye desde el constructivismo de aprender a aprender en lo pedagógico y en los procesos de innovación educativa con docentes y estudiantes empleando los principios fundamentales del pensamiento en la actualidad. El segundo basa su expectativa en la realización de actividades e implementación de técnicas o procedimientos a partir de contenidos temáticos, además instituyen un método práctico colaborativo [26], Se accede a procesos participativos, generando liderazgo en las personas mediante el establecimiento de criterios, evidencias y planes de acción que pueden ser evaluados y mejorados con base en lo

socio formativo desde la metodología dentro del contexto del siglo XXI.

3. Resultados y analisis

En este punto nos encontramos con la esencia de la investigación, pues de los constructos generados, dan pauta para exponer los pasos sobre el contexto del objeto de estudio, su propósito y la esencia en si mismo. Las organizaciones contemporáneas, que se han mantenido por sus cualidades, o vale decir, sus fortalezas, siempre tienen como pilar la Gerencia del Coaching, y ¿por qué mantienen sus estructuras generadoras de bienestar? La respuesta es sencilla, la clave está en que hay una capacidad de identificar y desarrollar las habilidades y potencialidades de sus equipos de trabajo. En una entrevista informal con el ingeniero Luis Hernández, a quien se le solicitó su opinión como Management Coach Executive, y su posición respecto a la gerencia de coaching, en esencia es explotar e identificar al máximo las potencialidades que el talento humano posee y tiene dentro de la empresa, entendiendo que debe existir una necesidad de éstos en su compromiso con la organización. Entre otras palabras, debe haber rentabilidad, eficacia y eficiencia en los equipos de trabajo, un mayor índice de pertenencia y romper el paradigma de la modernidad de modelos de gestión a modelos de gestión de procesos, en obtener una máxima optimización del tiempo, aún más en el siglo XXI, la incidencia de la tecnología para una utilidad de los negocios, a través de un desempeño positivo.

En la actualidad lo esencial e ideal es que la gerencia del coaching, el ejecutivo forme parte de las iniciativas de desarrollo de liderazgo gremial, como parte de un evento de programas, en función a ser usados para proporcionar una opción adicional en casos concretos, en contenido, adiestramiento y perfeccionamiento en profundidad. Toda gerencia esta motorizada por un líder, cuya esencia está en sus cualidades, debe tener como pilar la creatividad; sus habilidades deben estar presentes en todos los eventos o situaciones, en cuyo seno el equipo corresponde creer en su trabajo, para

definir los objetivos a lograr y que se construyan pasando por el uso del tiempo, la voluntad, las ganas de trabajar, las experiencias y las teorías aplicadas en la solución de problemas. Se debe establecer a un aprendizaje continuo, éste permitirá cambios innovadores del mundo actual, en busca de obtener una motivación al equipo de trabajo y lograr una mejor toma de decisiones y que sean acertadas, incluyendo la integridad, la confianza y la capacidad para demostrar que el coaching es esencial en el empoderamiento organizacional.

4. Conclusiones

Se ha dicho mucho sobre las organizaciones contemporáneas, algunos las llaman del Siglo XXI, pero lo cierto e importante de acotar que son las que de cualquier forma se han mantenido en el tiempo, cualquiera fuese su estilo o modalidad, todas cuentan en primer lugar con un elemento que nunca debe faltar en una empresa, y es el talento humano, algunos los llaman capital humano, antes le decían recursos humanos, pero a fin de cuentas es la misma gente. Ahora bien, que sucede con ellos, siendo el pilar esencial en una organización, se requiere que estos estén capacitados y especializados continuamente en el rol que deben cumplir, bien como gerentes, líderes o directivos. Son los multiplicadores de una organización, deben estar satisfechos en sus objetivos, y claros en sus responsabilidades.

El nacimiento del Coaching, permite ser un factor determinante en la capacitación, entrenamiento y preparación de todos los que dirijan una organización, más aún en estos tiempos modernos, o del Siglo XXI, la cual, deben asumir retos de cambios e innovación, principalmente con la interacción de la tecnología, y la clave está en determinar con lupa y objetividad la identificación de las habilidades y potencialidades de sus miembros de equipo. Es decir, el coach identifica, el coaching es la acción de orientar, el coachee quien aprende o se capacita, y por lo tanto la gerencia del coaching sería entonces el proceso mediante el cual una organización, a través del gerente o líder o director, con su experiencia y

capacidad identifica potencialidades de su talento humano, para ser asignados a los trabajos donde mayor rendimiento puede exponer y generen beneficios empresariales.

La Gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas se concluye que según el estudio elaborado, es el proceso mediante el cual se replantea permanentemente la preparación y capacitación del talento humano, bien en los contextos gerenciales, de liderazgo o direccionales, quienes deben seguir como estrategia la Innovando en la formación de equipos de alto rendimiento, que es elevar la productividad del trabajo y los volúmenes de producción, continuamente respondiendo a las necesidades y expectativas del cliente, aunque existan contingencias, pues cada organización goza de su personalidad.

También, nos encontramos a las organizaciones contemporáneas, tanto laborales, industriales, deportivas e incluso las educativas, entre otras, cada una de ellas responden a la gerencia del coaching, dando repuestas a los objetivos planificados, en busca de los beneficios tanto económicos, financieros y la optimización del personal que estén involucrados en ellas.

En ese sentido, cada organización según su personalidad, es capaz de resolver y salir adelante a través de su personal altamente preparado en la gerencia del coaching, ante las necesidades de producir nuevos e innovadores productos o servicios; si bien no son novedosos, pueden influir en cualquiera de los mercados, en función a las culturas políticas, económicas y sociales, hacia una toma de decisiones ajustadas a la modernidad. Aunado a ello, el gerente busca siempre solución a problemas, crea actitud reflexiva a nuevas formas de proceder, y por si fuera poco debe dar respuesta innovadora a la problemática presentada.

5. Referencias

[1] R. E. Palamary-D.Aguillo, “Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias”, Revista

Estudios gerenciales, vol. 28, no.122, pp. 69-81, enero- marzo 2012.

[2] I. Chiavenato, Administración. Proceso administrativo. España: Mc Graw Hill, 2006.

[3] L Ravier, “Principios fundamentales del coaching empresarial”, International Non Directive Coaching Society, 2015. [en línea], Disponible en: <http://www.internationalcoachingsociety.com/principios-fundamentales-del-coaching-empresarial/>.

[4] M. Vidal-Salazar, E. Córdón-Pozo y V. Ferrón-Vílchez. “Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas”. *Universia Business Review*, vol. 31, pp. 82-101, 2011.

[5] M. Sanabria, “De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión”, *Univ. Empresa*, Bogotá (Colombia) vol. 6, no. 13, pp. 155-194, julio-diciembre de 2007.

[6] L. J. Lozano Correa, “El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales”. *Revista Escuela de Administración de Negocios Universidad*, no. 63, pp. 127-137, mayo-agosto 2008.

[7] T. Miedaner “Coaching, para el éxito”. *Conviértete en tu entrenador de tu vida personal y profesional*. Editorial Urano, 2002, [en línea], Disponible en: <https://training.crecimiento.ws/wp-content/uploads/2017/08/Talane-Miedaner-Coaching-Para-El-Exito.pdf>

[8] I. Scott, “El Coaching Gerencial: Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones”, *Rev. Posgrado y Sociedad*, vol. 7, no 2, pp. 34-49, Septiembre 2007.

[9] C. Janeth. “El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales”. *Revista EAN* 2008 p.127-144. Recuperado de:

file:///C:/Users/DOC%20INVESTIGACIONES/Downloads/447-Texto%20de1%20art%C3%ADculo-1266-1-10-20130801.pdf .

[10] H. I. Abdallah Millan, L. Alzate Morales y J. B. Ocampo Ibarra “Modelo de gerenciamiento para equipos comerciales en la Empresa Coomeva cooperativa de la ciudad de Pereira para el Periodo 2016-2019”. Tesis Especialización, Universidad Libre, Pereira – Colombia, 2017.

[11] L. G. Andrade Villarreal, “La importancia actual del Coaching en las organizaciones del siglo XXI”. Ensayo , Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá – Colombia, 2012.

[12] J. Ruiz, (2003). Metodología de la investigación cualitativa, 3ra Edc.. Serie Ciencias Sociales, vol. 15. España: IPAR, S.C.L.

[13] J. Andréu, “Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. Fundación Centro Estudios Andaluces”, Universidad de Granada, vol. 10, no. 2, pp. 1-34, 2000.

[14] M. Valles, M. Técnicas cualitativas de investigación social. Madrid: Síntesis, 2000.

[15] IESA. “Gerencia y liderazgo. Centro de Gerencia y Liderazgo del IESA”. IESA, 2019. [en línea]. Disponible en: <http://www.iesa.edu.ve/profesores-e-investigacion/centros-academicos/gerencia-y-liderazgo>.

[16] L. Ivonne. “El Coaching Gerencial : Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones”, Posgrado y Sociedad Vol. 7 No. 2 Año. 2007. Recuperado de: file:///C:/Users/DOC%20INVESTIGACIONES/Downloads/Dialnet-ElCoachingGerencial-3662373%20(1).pdf

[17] J. Hernández, J. S. Nambo , J. López y A. C. Núñez, “Estudio del coaching socioformativo mediante la cartografía conceptual”. Acción Pedagógica, no. 23, pp. 94-105, Enero-Diciembre, 2014.

[18] I. V.Martínez. “El éxito del Coaching gerencial”. [en línea], Disponible en: http://www.portal-coaching.com/exitos_coaching_gerencia.html.

[19] F. N. Díaz Piraquive, R. González Crespo, y V. Medellín Duarte, “Cualidades de un líder para la Gestión de Proyectos”. Ventana Informática, no. 33, pp. 57-71, julio-diciembre, 2015.

[20] R. Jurado, “Coaching Gerencial”. [en línea], Disponible en: <https://coaching-gerencial.blogspot.com/>

[21] C. Díaz Lastreto. “Reflexiones sobre psicología laboral, desarrollo organizacional, recursos humanos y coaching.” [en línea], Disponible en: <http://lastreto.blogspot.com/2019/02/que-es-el-coaching.html>.

[22] A. Zabaleta, “Coaching. Cómo mejorar la comunicación en tu empresa” [en línea], Disponible en: http://www.portal-coaching.com/comunicacion_en_la_empresa.html.

[23] N. Chávez Hernández, “La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización”, Pensamiento & gestión, no. 33, pp.140-161, febrero 2012.

[24] A. Carbal Herrera, M. Bustillo Castillejo, y C. Rosales García, “Responsabilidad social y estrategia organizacional en grandes empresas industriales de la Ciudad de Cartagena de Indias, Colombia”. Revista Saber, Ciencia y Libertad, vol. 11, no.1 pp. 105-114, 2016.

[25] D. R. Farfán Bonilla, “El coaching y su aporte al profesional del deporte”. Monografía, Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A, Bogotá, Colombia, 2018.

[26] S. Tobón, S. “Formación Basada en Competencias: Pensamiento Complejo, diseño curricular y Didáctica”. Bogotá: ECOE, 2 Edc, 2018.